

Aan het woord

‘We laten elkaar zo alleen in het onderwijs. Ik vind dat we onszelf dat moeten aanrekenen’

Over zij-instromende directeuren, het onderwijssysteem en werken vanuit de bedoeling.



Foto: Christine van Rooijen

Cornelia Kool is bestuurder van scholenstichting Trinamiek. Hiervoor werkte ze onder meer als leerkracht, locatie leider, intern begeleider en onderwijsadviseur. Haar carrière startte niet in het onderwijs, maar op een plek die haar heeft gevormd en – naar eigen zeggen – de liefde voor zij-instromers heeft aangewakkerd

“Mijn hele jeugd was vergeven van onderwijs: mijn vader was hoofd van de school; wij woonden in het huis naast de school, dus ook na schooltijd ging het over school. Na het vwo wilde ik vooral iets anders. Ik heb de in service opleiding voor verpleegkundigen gedaan. Ik had een baan in het ziekenhuis en aan het bed leerde ik het vak. Eens in de zoveel weken ging ik naar school. Theoretisch gezien was dat misschien niet zo’n uitdaging, maar ik heb daar als mens en als professional ontzettend veel geleerd door in de praktijk, aan het bed, met patiënten te werken, naast een ervaren professional. Dat heb ik later in mijn loopbaan nooit meer zo meegemaakt. Niet op de pabo, niet in de schoolleidersopleiding en ook niet in de voorbereiding op bestuurder worden.”

Wat is er zo goed aan die manier van opleiden?

“In de praktijk zo veel mogelijk kilometers maken en echt de hele dag door leren van iemand die meer weet en kan dan jij. Op een gegeven moment schuif je daarin op en ga jij zelf het vak weer leren aan een ander. Ik ben daar heel erg van gecharmeerd en heb dat meegenomen. Daarom ben ik ook zo dol op zij-instromers. Die nemen ook een heel andere vorm van ervaring en kennis mee de school in. Als mensen het denkniveau en de creativiteit hebben en het vak dat ze nu uitoefenen goed doen, dan heb ik er heel veel vertrouwen in dat het ook in die school wel goed komt.”

Kan de functie van directeur ook als zij-instromer?

“Zeker.

Ik geloof niet dat je pas iets van het handelen van een leraar kan vinden als je zelf voor de klas hebt gestaan. Je moet vooral sterk zijn in mensen zien en in beweging brengen. Dat is belangrijker dan dat je moet kunnen vertellen: je moet het zus en zo doen voor de klas.

Natuurlijk gaat het ook om bepaalde vaardigheden, maar heel veel vaardigheden zijn aan te leren. Zeker als iemand heel gemotiveerd is. Als jij nog nooit een begroting hebt gemaakt dan helpen we je daar toch mee. Het gaat erom of jij het inzicht hebt om te snappen dat geld een belangrijk middel is om uiteindelijk de onderwijskwaliteit te beïnvloeden. Beleidsmatig kijken, kun je dat?”

Wat vind je van de stelling dat een zij-instromend directeur alleen goed past op een sterke school?

“Na een aantal jaar in de verpleging te hebben gewerkt, kroop het bloed toch naar de pabo. Eerst heb ik een aantal jaren als leerkracht gewerkt, vervolgens werd ik intern begeleider en daarna – ik was toen 32 – heb ik gesolliciteerd op een baan als locatieleider in het voortgezet speciaal onderwijs voor zeer moeilijk lerenden (VSO ZML). Ik had nog nooit leidinggegeven en had geen ervaring met ZML. Het was een zeer zwakke school. De opdracht was: in een jaar moet deze school een basisarrangement hebben, anders gaat de school dicht. Ik heb als jonge, beginnende leidinggevende die nog nooit een locatie had geleid, het vertrouwen gekregen om dat te gaan doen. Na zeven maanden had de locatie het basisarrangement. Vanuit dat perspectief kan een zij-instromend directeur op allerlei scholen werken, afhankelijk van het vertrouwen en de match.”

Wat was de sleutel tot dat succes?

“Ik kijk altijd naar: wat doen mensen hier? In welke mate is dat helpend en wat zou in het handelen anders kunnen? Alles wat lastig of ingewikkeld is, moet je op tafel leggen. Soms werken mensen op plekken, waar ze, als ze eerlijk zijn, niet gelukkig worden. Daar moet je het dan ook echt met elkaar over hebben. Wat ik op die school aantrof was veel handelingsverlegenheid hoe het onderwijs daar vormgegeven kon worden. We hebben toen met elkaar goed nagedacht over wat we wilden bereiken. Wat onze belangrijkste doelen waren. Zo zorg je voor een dragend verhaal en voor perspectief. Iedereen kan dan voor zichzelf ook bepalen of het commitment er is om mee te bouwen aan dat verhaal. Als leider zorg je ervoor dat het gesprek hierover steeds gevoerd wordt. Waar ik wel van ben, is dat iedereen altijd een keuze heeft om zich wel of niet te committeren. Ik vind het ook belangrijk trouw te zijn aan die keuze.”

Moet het onderwijssysteem anders ingericht worden?

“Ik ben van de gezondheidszorg naar het onderwijs gegaan, omdat je in deze sector je creativiteit heel goed kwijt kan. Sommige mensen zeggen: we moeten dit of dat vanwege de inspectie. Maar je hebt alle ruimte om zelf beredeneerd en weldoordacht een visie neer te zetten en je daarop te verantwoorden. Ja, je moet je wel verantwoorden, maar ik ben er trots op als ik dat mag doen. De overheid zorgt voor de middelen én doet haar werk. Als bestuurder vertel ik aan hen hoe ik zorgdraag voor de kwaliteit in de school of zoals nu voor de kwaliteit binnen de organisatie.

Ik hou niet van gezeur over het systeem. Ik ben daar te optimistisch voor. Het gaat om de bedoeling, waarom zijn we hier. Hoe kun je het zo inrichten dat het systeem daar uiteindelijke ondersteunend aan is of in elk geval niet te belemmerend.”

Binnen scholen is de positie van zowel leerkracht als directeur vaak individualistisch.

“Daar mogen we het systeem niet de schuld van geven. We moeten kritisch kijken naar ons eigen leiderschap. Ik ben verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs op alle achttien scholen binnen onze stichting. Maar ik kan niet op knoppen duwen om zo de onderwijskwaliteit te beïnvloeden. Daarvoor heb ik de directeuren nodig die op hun beurt het hart en de handen van de leerkracht nodig hebben. Zo komt het uiteindelijk bij de leerlingen. Dat is mijn missie. Ik zeg ook vaak tegen collega-bestuurders: laten we samen kritisch kijken naar wat er als feedback naar ons als bestuurders toe komt. Neem dat serieus.”

Zij-instromers hebben soms het gevoel dat men ze laat zwemmen.

“Ik vind dat we onszelf dat moeten aanrekenen in het onderwijs: we laten elkaar zo vaak alleen. Dat is ook iets dat ik heb geleerd aan het bed: je laat elkaar nooit alleen! Je doet het daar altijd samen en dat moet ook. In het onderwijs viel mij heel erg de eenzaamheid op. Als je het moeilijk hebt als leerkracht of als directeur, word je vaak alleen gelaten. Je krijgt misschien wel een coach, maar je moet het zelf oplossen.

Ik zeg het hier heel vaak: we laten elkaar niet alleen. Dat komt uit mijn ziel. Dat zie ik als een opdracht. Alle directeuren hebben afgelopen jaar ook een leergang gevolgd over zelfzorg van de schoolleider. Omdat het zo'n belangrijk onderwerp is.”

Hoe begeleid je als bestuurder – al dan niet zij-instromende - directeuren?

“Je krijgt bij ons gedurende je eerste jaar een andere directeur als maatje. Die krijgen daar ook extra voor betaald. Zij geven hun talent én tijd om een andere directeur verder te helpen, dus ik wil niet dat het liefdewerk oud papier is. Ook heb ik een intensieve gesprekscyclus met elke directeur, die bestaat uit vier gesprekken per jaar. Daarnaast krijgt elke directeur intensieve ondersteuning van het servicebureau, ook in de vorm van gesprekscycli. Over financiën, kwaliteit, onderwijs, personeel en organisatie. Afhankelijk van wat de verschillende scholen nodig hebben. Elke directeur is bij ons ook onderdeel van een leerteam met drie of vier collega-directeuren. En zo wordt het een echt team van directeuren ook al zit iedereen op z'n eigen school. Daar zit wel gigantisch veel werk in, maar dat is een bewuste keuze die vraagt om intensiteit in leiderschap en heel erg aanwezig en verbonden zijn.”

Er zijn bestuurders die niet staan te springen om zij-instromende directeuren.

“Ik denk dat je daarmee heel veel talent, diversiteit en mooie nieuwe inzichten laat liggen. Laten we met elkaar open staan voor deze groep professionals. Mijns inziens zijn ze belangrijk voor het onderwijs. De weerstand heeft vaak te maken met aannames. Ik zou willen zeggen: onderzoek die aannames en laat je verrassen door zij-instromers. Neem de tijd om de verhalen te horen en te kijken: wat voor leider heb ik hier tegenover mij? Deze wereld en vooral ook het onderwijs heeft goede leiders nodig. Laten we als bestuurders samen het leiderschap in het onderwijs versterken, verbreden en verdiepen en ook zij-instromers een goede kans geven.”

In de interviews in de serie 'Aan het woord' geeft iemand uit het primair onderwijs zijn of haar visie op een bepaald thema. Als je je op [LinkedIn](#) abonneert op 'Aan het woord' verschijnen de interviews (niet meer dan 10 keer per jaar) automatisch in je inbox.